

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - O CASO DA MARINHA PORTUGUESA

LAURA VIDAL LAMELAS

NOVEMBRO-2020

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - O CASO DA MARINHA PORTUGUESA

LAURA VIDAL LAMELAS

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR DANIEL ALEXANDRE DA SILVA SEAVRA LOPES
(ISEG)
CFR M GUARDADO NETO (MARINHA PORTUGUESA)**

NOVEMBRO-2020

Agradecimentos

Antes de mais, gostaria de agradecer a todos os professores que me ensinaram durante estes dois anos no ISEG. Obrigada do fundo do meu coração por toda a vossa ajuda, atenção e compreensão. Gostaria especialmente de agradecer ao meu supervisor de TFM, Dr. Professor Daniel Seabra, por me guiar neste caminho e por ser o professor mais entusiasta nas suas aulas que alguma vez tive.

Nunca teria conseguido chegar aqui sem a ajuda dos meus pais, Noemí e Mario, que sempre me motivaram, inspiraram e que, até hoje, continuam a encorajar-me e a ajudar-me a desenvolver-me como pessoa. Um agradecimento muito especial à minha mãe por todas as nossas maravilhosas conversas onde ela me enche de energia e determinação, assim como por me fazer ver a importância de manter o foco e a força face à adversidade.

Quero agradecer a Lola, afinal sinto que também cheguei aqui porque a minha paixão pelos recursos humanos começou em Vigo quando ela me recebeu na sua casa para iniciar o meu primeiro programa de estágio. Muito obrigada por essas grandes conversas no sofá antes da coruja nos ter cantado e assustado.

Quero agradecer a minha colega Jéssica quem sempre se preocupou em saber se eu estava a compreender as aulas e que me ensinou novas palavras em português e todos os seus possíveis sinónimos. Entristece-me que não tenhamos sido capazes de concluir esta etapa juntas, mas os momentos que partilhámos nas aulas foram suficientes para me impressionar com a sua força mental e sacrifício mesmo estando a milhares de quilómetros da sua família.

Um agradecimento muito especial a Shadnam Shakib por me ter ensinado tanto. Mesmo que, por agora, tenhamos de viver em lados opostos do mundo, ele conseguiu dar-me a força e o apoio de que eu precisava durante todo o meu percurso neste Mestrado. Obrigada por viver comigo esta aventura!.

Finalmente, quero agradecer ao povo de Portugal por me acolher com tanto amor e atenção. Descobri um lugar no mundo cheio de magia onde voltarei sempre.

¡¡MUCHÍSIMAS GRACIAS A TODOS!!

ACRÓNIMOS

FFAA – Forças Armadas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MP – Marinha Portuguesa

RH – Recursos Humanos

RRS – Repartição de Recrutamento e Seleção

R&S – Reclutamento e Seleção

TFM- Trabalho Final de Mestrado

Resumo

As pessoas são o capital mais valioso de qualquer organização e os verdadeiros protagonistas do seu sucesso. É por isso que será de vital importância para qualquer empresa que suas práticas de gestão de recursos humanos estejam sujeitas a uma estratégia e planeamento adequados, de modo a que o recrutamento e seleção de candidatos constituam uma vantagem competitiva. A Marinha Portuguesa esforça-se todos os dias para atrair e reter pessoas que não só preencherão as vagas disponíveis, mas também mostrarão um forte empenho e identidade com a sua missão e valores. Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo que por sua vez apresenta uma escassez de talentos, organizações como a Marinha Portuguesa tiveram de adaptar os seus processos de recrutamento e selecção às exigências da situação actual, incluindo a utilização das tecnologias de comunicação e informação a fim de se expandirem e assim atingirem o número máximo de potenciais candidatos.

Este relatório apresenta uma descrição e uma análise da experiência obtida durante um estágio curricular na Repartição de Recrutamento e Seleção da Marinha Portuguesa pertencente ao ramo naval das Forças Armadas Portuguesas. Com este fim foi feita uma revisão bibliográfica sobre o assunto, onde são analisadas as técnicas que foram utilizadas durante o recrutamento e selecção dos diferentes candidatos a militares da Marinha. Seguidamente apresenta-se uma breve descrição da Marinha Portuguesa e do seu contexto histórico continuando com uma descrição das actividades que foram desenvolvidas. Finalmente, é estabelecida uma análise crítica das actividades desenvolvidas na Marinha Portuguesa, com base na literatura apresentada ao longo deste relatório.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, E-recruitment, Gestão de Recursos Humanos, Estágio, Marinha Portuguesa.

Abstract

People are the most valuable capital of any organization and the true protagonists of its success. In any organization it is vitally important that HR management practices are subject to proper strategy and planning so that the recruitment and selection of candidates becomes a competitive advantage. The Portuguese Navy strives every day to attract and retain people who will not only fill the gaps in the various competitions, but will also show a strong commitment and identify themselves with their mission and values. In an increasingly competitive labour market that in turn has a shortage of talent, organizations such as the Portuguese Navy have had to adapt their recruitment and selection processes to the demands of the current situation, including the use of communication and information technologies in order to expand and thus reach the maximum number of potential candidates.

This report presents a description and an analysis of the experience obtained during a curricular internship in the Recruitment and Selection Department at the Portuguese Navy that belongs to the naval branch of the Portuguese Military Forces. For this purpose a literature review was made on the subject, in which the techniques that were used during the recruitment and selection of different military candidates in the Navy are analyzed. The report then presents a brief description of the Portuguese Navy and its historical context, followed by the description of those activities that were developed. Finally, based on the literature presented throughout this report, a critical analysis of the activities carried out in the Portuguese Navy is presented.

Keywords: Recruitment, Selection, E-recruitment, Human Resource Management, Internship, Portuguese Navy

Índice

Introdução.....	1
CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	2
1. Análise e descrição de funções.....	3
2. Recrutamento.....	4
2.1. Métodos de recrutamento.....	7
3. Seleção.....	10
3.1 Técnicas de seleção.....	10
CAPÍTULO II: DESCRIÇÃO DA MARINHA PORTUGUESA.....	13
1. Contexto histórico.....	13
2. Estrutura e caracterização.....	15
3. Panorama actual dos RH na Marinha Portuguesa.....	17
CAPÍTULO III: ENQUADRAMENTO PRÁCTICO.....	18
1. Processo de recrutamento na Repartição de Recrutamento e Seleção da Marinha Portuguesa.....	18
2. Metodologia.....	20
3. Descrição das actividades desenvolvidas.....	21
CAPÍTULO IV: Análise Crítica e Confronto entre Teoria e Prática.....	23
CAPÍTULO V: Considerações finais.....	26
Bibliografia.....	28
Anexos.....	30

Introdução

Na área do Mestrado do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), é apresentada aos estudantes a possibilidade de escolherem entre três tipos de TFM: dissertação, projecto ou relatório. Tendo em conta a grande oportunidade que significa desenvolver as competências e conhecimentos adquiridos até agora num ambiente real e num país diferente, decidi fazer a escolha de relatório através do desenvolvimento dum estágio curricular.

O presente estágio teve lugar na Marinha Portuguesa (MP), ramo naval das Forças Armadas (FFAA), mais concretamente nas instalações da Base Militar da Alcântara, em Lisboa. O departamento para o qual fui designada foi a Repartição de Recrutamento e Seleção (RRS), na secção de concursos em Regime de Contrato. Este tipo de Regime corresponde ao serviço militar voluntário dos cidadãos durante um período de tempo limitado. O recrutamento nesta Repartição está focado nos concursos para admissão nas diferentes categorias militares divididas entre Praças, Sargentos e Oficiais. O objectivo central da formação foi o de compreender quais são as diferentes actividades e como são desenvolvidas dentro de um departamento de RH e, por sua vez, compreender as actuais dinâmicas sociais e do mercado de trabalho que influenciam as decisões, objectivos e práticas de Recursos Humanos (RH). Os objectivos gerais desta formação centraram-se nas actividades propostas pelo supervisor da MP através de um plano de formação: leitura de vários documentos oficiais para fornecer um quadro teórico e para compreender quais as práticas em vigor na MP, atribuição e posterior elaboração de um ciclo de concursos e manutenção da base de dados dos candidatos. Para uma melhor compreensão de como é composta a organização da gestão do pessoal todos os objetivos mencionados foram complementados com visitas as várias unidades da Marinha que contribuem para o processo de recrutamento e seleção. Contudo, para além da aquisição das competências técnicas, há algumas que são muito mais complexas de definir e medir do que as anteriores: comunicação, espírito de equipa, pensamento criativo, capacidade de planeamento, compromisso, honestidade e integridade.

O actual contexto do mercado de trabalho está a sofrer grandes mudanças que tornam a aquisição e retenção de talentos um desafio. A realidade do emprego passa por grandes transmutações para ser poder adaptar às diferentes necessidades nesta era tecnológica. A geração Millennial, ou seja, as pessoas nascidas entre 1983 e 1994, bem como a Geração Z, nascida entre 1995 e 2002 são as que dirigem, em maior medida, as estratégias que as organizações decidem por em prática para atrair novos talentos. Por outro lado, os jovens destas novas gerações caracterizam-se pela sua grande curiosidade e geralmente vêem a mudança de emprego como uma oportunidade de crescimento tanto profissional como pessoal a um ritmo mais rápido do

que as organizações gostariam. A realidade actual aponta para um cenário laboral em que os jovens mostram menos empenho na empresa do que os adultos, o que significa que enquanto a geração anterior é identificada pela sua aceitação das regras e até mostra certa resignação. As novas gerações enfrentam o mercado de trabalho com uma atitude e objectivos diferentes, se o projecto empresarial não for do seu agrado, partem em busca de algo melhor. Tudo isto torna o mercado laboral num ambiente de grande competitividade, traduzindo-se em tentativas de atrair e reter os talentos que melhor podem satisfazer as necessidades da empresa. Para este fim, as organizações investem fortemente nos seus RH, uma vez que estas pessoas são a sua principal fonte de vantagem competitiva.

Este relatório está dividido em quatro partes. Na primeira parte, é feita uma revisão bibliográfica sobre os conceitos que foram postos em prática através do estágio. Seguidamente é abordado o contexto histórico que deu vida à MP, bem como uma breve descrição da organização na actualidade. A terceira parte do documento descreve as actividades que foram desenvolvidas durante a formação curricular na RRS para, finalmente, se estabelecer uma análise crítica destas actividades com base na literatura revista.

CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O processo de Recrutamento e Seleção (R&S) deve ser considerado como duas fases da entrada de RH numa organização. Portanto, trata-se de atrair e contratar os candidatos que possuem as competências, capacidades e talentos necessários para desenvolver uma determinada posição (Mejia et al. 2008). Tanto organizações como indivíduos estão interligados num processo interminável de atração. As organizações investem muitos recursos na atração de potenciais talentos, e para isso são muito rigorosas na forma como apresentam a imagem da empresa ao público e na forma como a sociedade vê a empresa (Chiavenato, 2013).

Segundo Rego et al. (2015), há vários desafios que precisam de ser geridos nesta sociedade moderna uma vez que, nas últimas décadas, devido a diferentes variáveis como a rápida evolução da tecnologia, houve uma mudança profunda a diferentes níveis: empresas, pessoas, a natureza do trabalho, bem como uma concorrência feroz entre diferentes empresas. Para fazer face a isto, as organizações compreenderam que as

peças são o activo mais valioso que têm e, por esta razão, são feitos planos rigorosos de recrutamento e seleção para poderem aceder aos melhores perfis para os cargos que precisam de preencher.

Para melhor compreender em que consiste este duplo processo de R&S, vamos definir e descrever as suas diferentes características.

1. Análise e descrição de funções

Antes de as organizações se envolverem num processo de R&S é essencial que realizem uma Análise e Descrição de Funções (ADF) para uma gestão eficaz dos RH da empresa. Devido às grandes mudanças que os empregos têm sofrido nos últimos anos por causa das constantes inovações tecnológicas, os empregos têm vindo a evoluir de uma perspectiva estática e individualista para uma perspectiva muito mais ampla e baseada em equipas, onde o emprego tradicional desenvolvido através do Taylorismo já não tem lugar no actual modelo de trabalho. O trabalho vai deixando de estar limitado apenas a certas tarefas executadas por um trabalhador individual para passar a um tipo de trabalho com uma gama mais vasta de tarefas que envolvem níveis mais elevados de competências e capacidades e, em muitos casos, baseado no trabalho em equipa, em que a gestão do próprio trabalho não depende apenas de si próprio (Singh, 2008).

De acordo com Fernández (2013), a ADF é um procedimento duplo no qual as organizações sintetizam as actividades a realizar numa determinada função bem como os procedimentos necessários para que os trabalhadores realizem essas actividades. Isto fornece uma descrição de funções que especifica os requisitos que os candidatos devem possuir para poderem realizar um trabalho com sucesso. Seguindo a Rego et al. (2015), a ADF é um procedimento que molda a espinha dorsal da GRH ao fornecer informação crítica para as organizações tomarem inúmeras decisões neste âmbito. Trata-se de um processo sistemático e estruturado onde a informação sobre as diferentes tarefas que uma determinada pessoa ou grupo de pessoas terá de realizar é recolhida e organizada com o objetivo de obter uma definição e descrição completa do trabalho. Isto implica (1) identificar a função do cargo como a sua posição na hierarquia ou a sua faixa salarial; (2) descrever os objectivos da função em termos globais com verbos tais como "supervisionar, guiar, etc."; (3) descrição dos deveres e responsabilidades da função, (4) descrição das exigências físicas e sociais do cargo, e (5) outras condições associadas ao tipo de função, tais como os seus benefícios (Rego et al. 2015:169). Segundo Fernandez (2013:15), será importante que todas as descrições apresentem o mesmo formato onde se podem encontrar os dados básicos da vaga como (1) data; (2) dados da pessoa que

descreveu a posição, (3) localização da posição; (4) hierarquia; (5) supervisor da posição bem como as condições de trabalho

Como resultado, este processo pode ajudar as organizações a criar e definir as diferentes tarefas que terão de ser dominadas em cada trabalho, bem como os tempos necessários para a sua execução. É, portanto, uma definição clara das competências e responsabilidades para cada trabalho, assegurando assim que cada um dos níveis hierárquicos da organização compreenda exactamente o seu papel na empresa. A análise de funções não só melhorará os resultados de desempenho, como também levará a uma utilização eficiente dos recursos da organização, minimizando sobreposições e desperdício desses recursos (Fernández, 2013). A ADF, portanto, dará aos empregados uma visão clara de quais são as suas tarefas e quais são as suas responsabilidades na empresa, com a vantagem de poderem concentrar-se em fazer esforços de uma forma eficiente e eficaz, bem como orienta-los para os objetivos estabelecidos pela organização. Como resultado, cria-se uma atmosfera de segurança e confiança entre os colaboradores, porque estes compreendem claramente as expectativas da empresa, ao mesmo tempo que melhoram a satisfação e produtividade das pessoas que nela trabalham (Singh, 2008).

Embora a ADF funcione como um pré-requisito para poder continuar com os procedimentos de R&S, Rego et al. (2015) salientam como em muitas ocasiões esta tem uma componente desmotivante para aqueles que têm de a aplicar na GRH da sua organização e, por vezes, é delegada a outros através da externalização deste procedimento onde cada organização adapta o ADF às suas necessidades e pode variar aspectos tais como a sua estrutura e extensão.

2. O Recrutamento

Existe uma vasta literatura sobre a definição de recrutamento, e este processo varia de organização para organização. Chiavenato (2013: 149) definiu-o como um conjunto de técnicas e procedimentos que têm o objetivo de atrair potenciais candidatos que apresentem as capacidades e competências necessárias para ocupar uma posição dentro da organização. Para Salgado et al. (2006), citado em Rego *et al.* (2015), a definição de recrutamento não assenta tanto na importância da retenção mas sim "no processo que as organizações atravessam para atrair candidatos e para preencher os postos de trabalho que faltam". (p. 198).

Contudo, para Babu e Rao (2018:58), o recrutamento é o conjunto de actividades e processos utilizados para obter legalmente os RH na organização, sublinhando a importância da retenção como objectivo a incluir no plano de recrutamento, uma vez que o recrutamento verdadeiramente bem sucedido é aquele em que a organização planeia as posições a preencher e as posições a eliminar com base na avaliação dos perfis de qualificações que são extraídos da análise de funções, identificando assim as responsabilidades e as aptidões, conhecimentos e experiencia exigidos para uma determinada vaga.

O processo de recrutamento permite às organizações investigar as suas necessidades actuais e futuras de RH e intervir para fornecer à organização as pessoas que tornarão possível a realização dos seus objetivos. Realizar um bom procedimento de recrutamento requer um planeamento cuidadoso que passa pela identificação de três condições: (1) o que a organização precisa em termos de pessoas, (2) o que o mercado de RH pode oferecer e (3) que técnicas de recrutamento devem ser utilizadas (Chiavenato, 2013).

➤ Fontes de recrutamento

Ao recrutar candidatos, as organizações devem ter em conta o seu próprio contexto e as características que o tornam único, a fim de utilizarem as técnicas de recrutamento que melhor se adaptem ao seu contexto. Segundo Amin et al. (2014), a eficácia das diferentes fontes de recrutamento tem estado sob o foco da investigação durante anos e essa eficácia tem sido avaliada com base no tipo de emprego que a organização quer oferecer, bem como no desempenho exigido para esse cargo em particular. De acordo com as características e necessidades de cada organização, pode-se optar pelo uso de fontes de recrutamento internas, fontes de recrutamento externas podendo também combinar-se o uso de ambas.

O recrutamento interno é aquele que recruta membros que já estão a trabalhar dentro da organização para preencher as várias vagas utilizando transferência e promoção (Rego et al., 2015). Este tipo de recrutamento será utilizado por empresas com estratégias defensivas, que se concentram em manter uma posição específica no mercado em vez de se expandirem (Rego et al., 2015; Miles e Snow, 1984). De acordo com Chiavenato (2013), o recrutamento interno pode acontecer de diferentes formas: (1) transferência de pessoal, (2) promoção de pessoal, (3) transferência com promoção de pessoal, (4) programas de desenvolvimento pessoal, e (5) planos de carreira para o pessoal.

Para assegurar que este tipo de recrutamento é justo e transparente, garantindo a igualdade de oportunidades entre os candidatos, é realizado um processo de recrutamento normal nos mesmos moldes dum recrutamento externo. Os tipos de dados e informações que são necessários para este tipo de recrutamento são: (a) resultados de exames de seleção; (b) resultados das avaliações do desempenho; (c) resultado dos programas de formação; (d) dados obtidos na análise de funções; (e) avaliação dos planos de carreira; (f) verificação das condições de promoção.

Há diferentes razões pelas quais as organizações se sentem inclinadas para este tipo de recrutamento. Babu et al. (2015) apontam como mais importante o fato de que (1) a pessoa avaliada já é conhecida da empresa e está disponível informação em primeira mão sobre o seu desempenho e resultados, (2) os candidatos internos já têm conhecimentos sobre o lugar de trabalho, conhecem bem a missão, os valores e a cultura da organização, (3) outro aspecto muito importante é o valor motivacional que é injectado na organização através da possibilidade de promoções que levam a um aumento dos níveis de compromisso e satisfação com a organização, (4) o recrutamento interno é também uma forma mais barata e rápida de chegar às pessoas em vez de ter de fazer publicidade nos diferentes meios de comunicação e entrevistar pessoas fora da organização.

No entanto, é importante ter em mente algumas limitações do recrutamento interno. Chiavenato (2013) identifica três: (1) se a organização não proporcionar oportunidades de crescimento, haverá o perigo de frustrar as ambições dos seus empregados que não possuam as competências necessárias para continuar a progredir dentro da empresa, o que acabará por criar apatia, desinteresse e mesmo abandono da organização; (2) pode levar a um conflito de interesses, uma vez que os empregados que não progridem através das suas competências e desempenho tentarão dificultar o desenvolvimento da carreira dos seus subordinados; (3) quando a utilização desta técnica é abusiva, leva à perda de inovação e capacidade criativa por parte dos empregados, uma vez que estes se limitarão a raciocinar apenas com base nos padrões da cultura organizacional.

Através do recrutamento externo realiza-se uma procura dos candidatos dentro de um mercado de trabalho muito mais vasto, podendo atrair candidatos de fora da organização com os quais a organização não teve qualquer ligação prévia no passado (Babu & Rao, 2018). Isto significa que as organizações vão contar com a oportunidade de atrair e reter novos conhecimentos e experiência para nutrir a organização. De acordo com Chiavenato (2013) este tipo de recrutamento tem o potencial de manter a organização actualizada em relação ao ambiente externo na medida em que recebe pessoas de outras organizações que

estão a trazer novos procedimentos e ideias incluindo informações sobre outras práticas levadas a cabo por diferentes empresas com o potencial de inspirar e renovar as práticas actuais praticadas até então na organização. Além disso, outro ponto de grande importância deste tipo de recrutamento é a oportunidade de tirar partido dos investimentos em formação feitos por outras envolvendo uma redução considerável dos custos e do tempo de formação.

Contudo, o recrutamento externo conta com alguns inconvenientes tais como o tempo investido para implementar as técnicas e fontes de recrutamento mais apropriadas e adaptadas às necessidades do momento na organização. Ao contrário do recrutamento interno, onde a procura de candidatos é mais económica e mais rápida porque a fonte está dentro da própria organização, no recrutamento externo é necessário que a organização invista em tornar-se visível aos potenciais candidatos, quer através da colocação de anúncios, do recurso a agências de colocação ou da gestão de redes sociais.

Tendo em conta os pontos positivos de cada fonte de recrutamento, as organizações podem combinar o uso de ambas fontes dando lugar ao recrutamento misto. Com base num bom planeamento, as organizações podem adaptar ambos os procedimentos de acordo com as suas necessidades e assim tirar partido dos benefícios de cada um deles.

2.1 Métodos de recrutamento

Existe uma vasta gama de métodos de recrutamento que podem ser escolhidos pelas organizações com base nas suas características e no que estas procuram. No âmbito desta revisão de literatura, limitamonos a descrever os métodos utilizados durante o desenvolvimento do estágio curricular na MP.

➤ Anúncios

O anúncio consiste na publicação das características, condições, termos e descrições dos postos, tanto em papel como em formato digital. Embora hoje em dia sejam cada vez menos utilizados os anúncios na imprensa, o rápido desenvolvimento da informação através de tecnologias constantemente inovadoras transformou o consumo de anúncios de emprego através de websites de diferentes organizações que procuram candidatos (Nabi et al. 2017; Cronin et al. 2006). Dessler e Varela (2011) apontam, entre algumas

das vantagens dos anúncios na Internet (1) a rapidez de resposta dos candidatos, bem como a durabilidade do anúncio na Internet em comparação com o formato tradicional na imprensa.

Para que sejam eficazes, os anúncios devem ter em conta uma série de pormenores antes de serem redigidos. Rego et al. (2015:201) salientam a importância de ter em conta o contexto actual (social, económico, emprego, etc.) a fim de adaptar o anúncio às circunstâncias actuais. Os autores apontam os diferentes passos a seguir na elaboração de um anúncio resumido no modelo AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Acção) desenvolvido por Redman e Mathews (1992). Este modelo pretende, em primeiro lugar, atrair a atenção de potenciais candidatos, provocar interesse pelo anúncio publicado, estimulando o desejo da vaga anunciada para, finalmente, orientar a pessoa para a acção: **a candidatura**. De acordo com Fernández (2013), o anonimato é recomendado nos anúncios de emprego quando a organização está a planear a partida de um profissional e as candidaturas devem ser obtidas antes de notificar o colaborador do seu despedimento. Também é aconselhável quando as organizações precisem de esconder certas estratégias à concorrência.

➤ Feiras de emprego

Segundo Aguilar (2016), este é um evento público que visa unir oferta e procura num mesmo espaço físico, ou seja, organizações imersas num processo de R&S e potenciais candidatos que estão lá com o objectivo de encontrar um emprego que se enquadre no seu perfil profissional. Babu e Rao (2018) salientam que estes tipos de fontes permitem às organizações ter uma grande oportunidade de mostrar aos potenciais candidatos o que lhes podem oferecer e, desta forma, aqueles que procuram um determinado trabalho podem obter informação muito completa e personalizada sobre o que cada empresa oferece e se já tem os requisitos para se candidatar a essa organização. Este tipo de fonte tem a vantagem de gerar uma atmosfera descontraída e mais informal, em comparação com o ambiente stressante de uma entrevista de emprego. Independentemente do avanço das tecnologias, o recrutamento feito através de emprego é susceptível de ser eficaz durante muito tempo.

➤ E-recruitment

Os seres humanos e a tecnologia estão imersos numa relação estreita onde a tecnologia permite aceder a uma grande quantidade de informação a partir de qualquer lugar e a qualquer momento. Para Nabi et al. (2017) esta relação que tem vindo a tomar forma entre as pessoas e a tecnologia não deixou de lado as

actividades que se inserem no âmbito da GRH. As tecnologias da informação e a Internet fizeram com que as organizações as utilizassem para publicar as suas ofertas de emprego e assim chegar a pessoas em todo o mundo. Rego et al. (2015:204) definem o e-recruitment como um procedimento de recrutamento realizado através da Internet que serve para receber candidaturas de todo o mundo, bem como para realizar a triagem de candidatos em linha. Cada organização é livre de decidir que tipo de fórmulas melhor se adequam ao seu e-recrutamento através (1) do seu próprio website onde são solicitadas informações específicas ao candidato em campos previamente estruturados, (2) do seu próprio website onde o emprego é anunciado e é fornecido um endereço de e-mail para o envio de um CV ou (3) de websites de recrutamento especializados onde diferentes organizações publicam as suas ofertas de emprego e potenciais candidatos podem candidatar-se a elas (Rego et al. 2015:205).

Existem diferentes métodos para realizar processos de R&S através da Internet, para Castro et al. (2016) alguns deles servem (1) como métodos de recrutamento; (2) como um método para avaliar os candidatos sem necessidade de estar no mesmo espaço físico. As entrevistas na Internet ainda não se generalizaram porque neste contexto todas as partes, ou seja, todos os que participam na entrevista, devem cumprir determinadas condições que, por enquanto, não estão ao alcance de todas as pessoas. Com isto os autores referem que nem todos os candidatos terão os meios físicos ou conhecimentos para poderem realizar um processo de recrutamento através da Internet, apesar dos esforços da organização para implementar este tipo de procedimentos.

Lang et al. (2011) assinalam diferentes resultados após a introdução do e-recruitment numa organização, concordando com Nabi et al. (2017) nas seguintes vantagens do e-recruitment: (1) poupança de tempo e dinheiro tanto para os candidatos como para as organizações e (2) acesso a um grande número de potenciais candidatos; (3) ajuda ao candidato na realização de uma auto-avaliação das capacidades e aptidões para o trabalho para o qual se vai candidatar. Lang et al. (2011) mencionam que o uso do e-recruitment também influencia positivamente a forma como os candidatos vêm a organização.

No entanto, há aspectos que o e-recruitment não pode evitar, como o fato de uma candidatura de emprego através da Internet ser tão barata e rápida que torna inevitável que as organizações recebam numerosas candidaturas que não se enquadram de todo no perfil. Este é um grande problema para as empresas que não dispõem de tecnologias que possam filtrar os perfis que não satisfazem os requisitos do cargo, tendo assim de investir pessoal e tempo para rever o grande número de candidaturas recebidas. Além

disso, em alguns casos, o recrutamento online pode levar a uma perda de individualidade percebida pelos candidatos, bem como à perda do contacto pessoal, dispensando qualquer tipo de conversa (Lang et al. 2011).

3. Seleção

Para Bohlander e Snell (2007), cit em Amin et al., (2013), o processo de seleção centra-se na redução do número de pessoas recrutadas de entre os indivíduos que possuem as competências e capacidades relevantes para um determinado cargo. Para Storey (2007), cit em Amin et al. (2013) as organizações não atingirão os seus objectivos a menos que as pessoas recrutadas sejam avaliadas e seleccionadas, caso contrário haveria problemas diferentes nos RH da organização tais como (1) alta rotatividade, (2) baixa produtividade, (3) altas taxas de absentismo e (4) stress laboral. É por isso que, segundo Chiavenato (2013), a seleção procura resolver dois problemas fundamentais em qualquer organização: (1) obter a pessoa certa para um determinado trabalho e (2) obter eficiência e eficácia da pessoa na posição que ocupa. Para tal, a organização tem de escolher a pessoa que melhor satisfaz os critérios definidos para a realização do trabalho a partir de uma lista de candidatos (Castro, 2016). Portanto, ao longo do processo de seleção, o que está a ser feito é comparar os requisitos do cargo, com o perfil dos diferentes candidatos, obtido através da aplicação das técnicas de seleção que melhor se adaptem à organização.

A seguir, são apresentadas as técnicas de seleção que foram utilizadas durante o estágio na Marinha Portuguesa.

3.1 Técnicas de seleção

Uma vez que a Marinha Portuguesa é uma instituição militar, os requisitos para potenciais candidatos diferem muito dos requisitos de qualquer outra organização. Embora na maioria das empresas os candidatos passem por diferentes fases, tais como entrevistas pessoais, dinâmicas de grupo e possam mesmo apresentar cartas de recomendação no caso duma instituição militar o processo é mais automático e rígido, uma vez que todos os candidatos fornecem à instituição militar o mesmo tipo de informação e serão submetidos exactamente às mesmas provas e os mesmos requisitos, sendo tudo isto avaliado com base numa escala numérica.

➤ **Análise e Triagem Curricular**

Uma vez recebidos os CVs dos candidatos, o departamento de RH procederá à pré-selecção dos candidatos que cumpram com os requisitos estabelecidos através da análise de funções. É importante que as organizações respeitem a regra de responder a todos os candidatos, independentemente de terem sido seleccionados ou não, agradecendo àqueles que não foram seleccionados pela sua participação no processo e informando da sua pre-selecção aqueles que preencheram os critérios que a organização procura (Bretones&Rodríguez, 2008).

A análise e triagem curricular é o primeiro passo no processo de selecção, uma vez que a partir daqui será elaborada uma lista de candidatos que serão contactados e convidados para continuar a sua candidatura dentro do processo de selecção (Gumucio, 2010).

➤ **Avaliação psicológica**

A fim de avaliar os candidatos para obter mais informações sobre o seu possível desempenho, são efectuados testes psicológicos para avaliar aspectos como as suas capacidades mentais, aptidões, capacidades, inteligência emocional e conhecimentos. Estes testes devem ser supervisionados por profissionais com licenciatura em psicologia. Para Collado et al. (2011), as directrizes para a utilização dos testes, desenvolvidas pela Comissão Internacional de Testes (ITC), devem ser seguidas a fim de fazer uma utilização profissional e ética dos testes, tendo o máximo cuidado com os direitos das pessoas que estão a ser avaliadas. Uma vez obtidos os dados, será possível ao profissional fazer inferências psicológicas sobre o candidato que são relevantes para o cargo. No entanto, o profissional deve sempre apresentar dados que justifiquem essas inferências.

De acordo com Chiavenato (2013), os testes psicológicos são uma medida objetiva e padronizada dos modelos que descrevem o comportamento humano e o seu objectivo é prever até certo ponto o comportamento de um indivíduo num determinado trabalho. A fim de obter inferências sobre o candidato é feita uma comparação dos dados obtidos nos testes com medidas padrão obtidas a partir de investigações prévias. Isto significa que os resultados do teste do candidato são comparados com as estatísticas obtidas através da aplicação do mesmo teste a diferentes amostras representativas de pessoas.

Actualmente, os testes de personalidade são cada vez mais utilizados na seleção de candidatos em qualquer tipo de organização devido à sua capacidade de prever certas dimensões de grande importância para determinados cargos e porque, além disso, vêm fornecer à organização um certo poder preditivo sobre o desempenho futuro do candidato (Rego et al., 2015).

➤ **Provas de destreza física**

Segundo Bretones & Rodríguez (2008), para a aplicação deste tipo de teste a organização deve ter em conta tanto o tipo de trabalho, a intensidade e as competências necessárias para o correcto desempenho pelo futuro colaborador porque um candidato a bombeiro não é o mesmo que um candidato a enfermeiro e porque ambos não vão precisar dominar as mesmas habilidades no seu cargo. No caso do âmbito militar, este tipo de provas fazem parte fundamental do recrutamento, uma vez que é um dos melhores indicadores de que o candidato é capaz de enfrentar os diferentes desafios que encontrará à sua chegada à instituição.

➤ **Inspeções médicas**

A prática deste tipo de inspeções está a aumentar, uma vez que permite às organizações fazer uma detecção precoce de certas doenças nos seus candidatos que podem envolver custos futuros para a organização (Bretones & Rodriguez, 2008). Nas instituições policiais e militares, elas são prática regular desde há muito para evitar perder tempo e dinheiro a recrutar pessoas que estão em risco de desenvolver doenças incapacitantes para o cargo que vão ocupar. Para avaliar as aptidões dos candidatos para o serviço naval as provas são feitas com aparelhos psicométricos onde os resultados são interpretados em base a aplicação de tabelas gerais de inaptidão e incapacidade específicas no âmbito da Marinha. Assim, cada organização tem as suas próprias exigências e escalas de avaliação médica para os seus candidatos, dependendo do campo de trabalho

CAPÍTULO II: A MARINHA PORTUGUESA

1. Contexto histórico

Para descrever o contexto histórico em que a MP nasceu, bem como o seu contexto actual, foi utilizado o site ¹ oficial da organização (anexo 1) e foram também consultados documentos internos fornecidos por membros do pessoal.

O nascimento da MP teve lugar ao mesmo tempo que a história de Portugal se desdobrava. Iniciou a sua viagem durante o reinado do primeiro rei de Portugal, Afonso I de Portugal. As suas origens datam de 1180, ano da Batalha do Cabo Espichel, onde uma frota portuguesa conseguiu derrotar uma frota muçulmana. Assim, a MP foi a protagonista de vários eventos históricos que tornaram possível a expansão geográfica de Portugal pela mão de personalidades ilustres como o explorador Vasco da Gama ou Fernão de Magalhães. Os seguintes são apenas alguns dos eventos mais representativos da história da MP:

1336	Primeiras explorações nas Ilhas Canárias durante o reinado de Afonso IV
1386	Tratado de Windsor onde a MP aceita o compromisso de fornecer ajuda militar ao então rei da Inglaterra
1412	Início da expansão da MP nas Ilhas Canárias e costa africana com o apoio do infante D. Henrique.
1420	Descoberta da Ilha de Madeira
1427	Descoberta da Ilha das Ações
1444	Descoberta de Cabo Verde
1498	Chegada à Índia a mando de Vasco da Gama

¹ Informação disponível em: www.marinhaportuguesa.pt

1519	Primeira navegação do Oceano Atlântico ao Pacífico ao mando de Fernão de Magalhães
-------------	------------------------------------------------------------------------------------

Figura 1 - Feitos da MP ao longo da história.

Fonte: Elaboração da autora com base no site oficial da Marinha Portuguesa

Actualmente, a MP é um dos três ramos que compõem as FFAA portuguesas e trabalha em estreita colaboração com o Exército Terrestre Português e as Força Aérea Portuguesa. Tem um papel duplo na defesa do país: por um lado cuida da defesa nacional e, por outro, é também responsável pelo cumprimento das missões internacionais que assumiu com a NATO, a ONU e a UE.

A missão da MP é “CONTRIBUIR PARA QUE PORTUGAL USE O MAR”, zelando pelos seus interesses e para que o mar possa criar valor através das diferentes operações que a Marinha desenvolve. Para levar a cabo esta missão, foram definidas as seguintes funções: (1) defesa militar através de missões de patrulha, compromissos internacionais e resposta a crises e catástrofes; (2) segurança e combate à criminalidade marítima (3) desenvolvimento de técnicas marítimas através de organizações como o Instituto Hidrográfico, para posterior aplicação militar. Para poder cumprir a missão descrita, é necessário aplicar os valores que orientam as acções de todos os membros militares, militarizados e civis da MP. Os valores incluem (1) Disciplina - vai além da obediência hierárquica e baseia-se no sentido do dever; (2) Lealdade - abertura e sinceridade tanto dentro como fora do serviço; (3) Honra - zelo na aplicação de padrões morais; (4) Integridade - relacionada com a transparência e justiça das decisões; e (5) Coragem - determinação em tomar decisões em situações adversas.

A visão da MP é definida pela Autoridade Marítima Nacional, Almirante CEMA, quem a define como "Uma Autoridade Marítima rápida e prestigiosa, ao serviço de Portugal e da segurança colectiva", ou seja, como uma Autoridade Marítima que está preparada para responder tanto ao serviço de Portugal como das organizações internacionais a que o país pertence.

Ao estabelecer os seus objectivos estratégicos, a MP teve em conta a natureza multidisciplinar da organização, bem como o grande número de factores internos e externos que influenciam o resultado das suas acções. Os objectivos estratégicos foram definidos com base em três aspectos: (1) operacional - centrada no resultado; (2) estrutural - centrada na eficiência organizacional; (3) genética - centrada nos recursos que permitem à organização desenvolver as suas acções. Como resultado, a MP tem nove objectivos estratégicos que procuram alinhar a organização, assegurando que todos os gestores, independentemente do nível hierárquico, estão comprometidos com eles: (1) aumentar a probabilidade de sucesso das acções realizadas através de uma gestão integrada acompanhada de métodos de planeamento e controlo; (2) melhorar os métodos de recrutamento utilizados, bem como reter os RH em quantidade e qualidade; (3) aumentar os programas de financiamento a fim de permitir à MP realizar projectos tanto a nível militar como com entidades externas; (4) reforçar o apoio à Autoridade Marítima Nacional, bem como as relações com parceiros a nível nacional e internacional; (5) aumentar a eficiência da gestão dos recursos bem como a sua racionalização; (6) permitir à MP abordar a sociedade para partilhar os seus conhecimentos; (7) otimizar a sua presença no mar; (8) permitir que todas as unidades navais (Marinha, Fuzileiros e Mergulhadores) respondam rapidamente e sincronizadas em missões de apoio à política externa; (9) continuar a criar conhecimento do mar português onde a Marinha é capaz de preservar os interesses e responder às necessidades marítimas do país.

A MP dispõe de uma base naval em Lisboa e uma base de Fuzileiros no Alfeite, em Almada, para fornecer apoio logístico à Marinha. Tem também alguns pontos de apoio na Madeira e na Ilha das Flores. A base naval principal (anexo 3) está localizada em Lisboa e é responsável pela prestação de serviços logísticos às unidades navais que se encontram atracadas no porto. Por outro lado, a base de Fuzileiros pretende estar pronta para fornecer Fuzileiros à organização em qualquer altura.

2. Estrutura e caracterização da Marinha Portuguesa

O último relato consolidado no ano 2019 indica que o número total de pessoas a trabalhar na MP é de 9570 : 1510 mulheres e 8060 homens (anexo 4). Os militares estão agrupados numa hierarquia descendente, começando pela categoria dos Oficiais, continuando com os Sargentos e terminando com as Praças, tendo cada categoria requisitos de acesso próprios. Para a categoria de oficial será necessário que o candidato disponha de um título superior de Licenciatura/Mestre; para Sargento o candidato terá de ter pelo menos o

12º ano de escolaridade, enquanto que para Praça o mínimo indispensável é o 9º ano. Dentro de cada categoria há diferentes posições, também por ordem hierárquica:

OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS
Almirante		
Vice-almirante		
Contra-almirante	Sargento-mor	Cabo-mor
Comodoro	Sargento-chefe	Cabo
Capitão-de-mar-e-guerra	Sargento-ajudante	Primeiro-Marinheiro
Capitão-de-fragata	Primeiro-sargento	Segundo-Marinheiro
Capitão-tenente	Segundo-sargento	Primeiro-Grumete
Primeiro-tenente		Segundo-Grumete
Segundo-tenente		

Figura 2- Hierarquia Naval em Portugal

Fonte: Elaboração da autora com base no Manual de Instruções Permanentes da Marinha Portuguesa

A Repartição de Recrutamento e Seleção da MP é composta por 28 pessoas com uma clara representação masculina de 22 homens para 6 mulheres. As diferentes categorias estão organizadas para poder trabalhar em equipa e completar os diferentes procedimentos necessários nos processos de R&S. Os Praças efectuem o processamento de dados dos candidatos e ajudam os Sargentos na coordenação de actividades como criar concursos ou organizar o transporte dos candidatos para as diferentes unidades militares, assim como hospedagem e refeição dos candidatos no momento das provas, mas também criando registos e relatórios de cada concurso. Os Sargentos da Repartição são responsáveis pela convocação, realização e registo das provas de aptidão física dos candidatos, bem como pela coordenação das actividades de todo o pessoal do seu departamento, verificação da documentação dos candidatos e verificação dos resultados dos testes. Além disso, dentro da Repartição de Recrutamento e Seleção há um Chefe de Divulgação que coordena as actividades de divulgação das actividades e concursos da Marinha e um Chefe que dirige o pessoal da Repartição garantindo o cumprimento e execução das disposições legais em vigor.

3. Panorama actual dos recursos humanos na Marinha Portuguesa

A MP passou por inúmeros momentos na história portuguesa, sofrendo actualmente os efeitos das grandes mudanças que a nossa sociedade tem vindo a sofrer a nível político, social e económico. Estas mudanças estão a testar a capacidade de adaptação da organização naval. O panorama actual apresenta alguns pontos que geram grande preocupação nas FFAA. A MP reconhece que está a perder a sua atracção entre as novas gerações, que são a sua base preferencial, os jovens entre os 18 e 24 anos de idade.

Quando os diferentes comandos militares foram questionados sobre as possíveis razões para esta mudança, foram apontadas quatro razões: (1) O facto de os militares só terem a possibilidade de servir na MP por um máximo de 6 anos cria um sentimento de incerteza nos potenciais candidatos que não sabem como isto os pode afectar quando o seu contrato terminar e tiverem de voltar ao mundo civil, do qual estiveram separados algum tempo; (2) os aspectos demográficos de Portugal cuja dinâmica actual aponta para um país que envelhece rapidamente e onde há poucos jovens disponíveis no mercado de trabalho, ponto que se liga a outro problema (3) após a crise económica de 2011, o mercado de trabalho está a absorver as novas gerações e a MP tem muita dificuldade em competir com organizações que oferecem incentivos muito atraentes para pessoas jovens; (4) não há dúvida de que as pessoas valorizam o facto de uma organização investir na sua formação e, neste sentido, a MP mantém os seus militares em formação contínua, mas o contraponto aqui é o facto de esta formação se limitar ao campo militar, o que, na maioria dos casos, não ajudará os jovens que, com 24 anos de idade, terminaram o seu contrato na Marinha e têm de enfrentar um contexto que espera deles que contem já com alguma experiência no sector civil, bem como certas competências que não conseguiram desenvolver por estarem no campo militar. É por isso que a MP está, mais do que nunca, a fazer esforços importantes para melhorar as condições que oferece aos jovens e para ser capaz de competir com outras organizações num cenário cada vez mais competitivo. Trata-se portanto de criar oportunidades, de proporcionar uma vantagem para aqueles que decidem formar parte da Marinha, tudo isto trabalhando para adaptar a instituição militar às novas exigências, num contexto socioeconómico em contínua mudança e de grande incerteza.

CAPÍTULO III: ENQUADRAMENTO PRÁTICO

1. O processo de R&S na Marinha Portuguesa

Na Marinha o processo de recrutamento segue sempre a mesma linha de acção. É um procedimento objetivo porque em nenhum momento a decisão sobre os candidatos será baseada numa entrevista ou em cartas de recomendação. Pelo contrário, cada candidato obtém valores numéricos em cada uma das provas realizadas e pelo nível de estudos que possui. Será através deste valor numérico que o candidato será ou não admitido de acordo com o número de vagas disponíveis e os resultados obtidos em comparação com os outros candidatos nas provas.

O processo de recrutamento na Marinha começa quando o Departamento de Recrutamento e Seleção recebe um pedido do Director de Pessoal para abrir um concurso numa categoria específica. Para abrir um concurso, é publicado pela primeira vez um anúncio no Diário da República (anexo 6) e é criado um link onde os candidatos podem aceder a todos os detalhes do concurso, bem como fazer a sua candidatura. Além disso, a Marinha está a fazer uso relativamente recente das redes sociais, principalmente do Facebook (anexo 7) para divulgar a abertura de concursos. Os requisitos básicos para se candidatar a qualquer concurso na Marinha Portuguesa são (1) ter entre 18 e 24 anos, sendo que para o concurso de médicos os candidatos devem ter 30 anos ou menos; (2) ser nacionais portugueses; (3) ter uma aptidão física e psicológica adequada que será verificada por uma inspecção médica na Marinha; (4) nível de estudos exigido para cada categoria concluídos numa universidade portuguesa ou reconhecida em Portugal; (5) possuir um cartão de identificação militar resultante da participação no Dia Nacional da Defesa; (6) não ter sido condenado por infracção penal; (7) só para a categoria de médicos oficiais será necessário ter frequentado o Ano Comum, trata-se do primeiro ano de internato médico onde os internos participam nos serviços de diferentes especialidades como por exemplo os serviços de urgência ou pediatria. A fim de provar que todos estes requisitos são cumpridos, os candidatos devem carregar toda a documentação necessária na plataforma: certificado de habilitações literárias, CV, certificado de registo criminal, cópia da cédula militar ou prova de ter a situação militar regularizada. Durante a inscrição on-line, os dados pessoais terão de ser fornecidos no momento da inscrição e o candidato terá até a data de encerramento do concurso para carregar e editar na plataforma toda a documentação necessária.

Desta forma, a partir do RRS é necessário verificar se os candidatos apresentaram toda a documentação necessária e, ao mesmo tempo, verificar se não existem documentos falsificados. Uma vez obtida a lista de candidatos admitidos ao concurso, esta é publicada no site oficial da Marinha Portuguesa e os candidatos serão notificados por e-mail. Além disso, aqueles que tiverem sido admitidos ao concurso receberão também por e-mail o calendário das provas de classificação e selecção, bem como a hora e o local onde devem ser apresentados.

Até ao ano 2004, o Serviço Militar foi obrigatório em Portugal. Desde então, a admissão de voluntários que queiram fazer o serviço militar no MP é feita através de RC. O recrutamento de candidatos baseia-se na legislação militar portuguesa a saber: (1) Lei do Serviço Militar; (2) Regulamento da lei do Serviço Militar; (3) Estatuto dos Militares das FFAA (anexo 5) (4) decretos-lei, portarias, despachos e normas. Existe um manual específico para a Repartição de Recrutamento e Seleção chamado Instruções Permanentes que orienta os procesos de R&S na Marinha e que descreve as instruções que se aplicam na RRS, mas estas também complementarão as ordens e disposições que estejam em vigor na altura. As Instruções Permanentes descrevem como o processo de R&S é iniciado quando a RRS abre um ou mais concursos bem como a recepção das candidaturas. O proceso se inicia com a **classificação e selecção** das candidaturas que satisfazem os requisitos básicos estabelecidos para a categoria do concurso.

Em primeiro lugar, é necessário verificar se os candidatos apresentaram toda a documentação necessária para creditar os diplomas e certificados exigidos e despistando eventuais documentos falsificados. Aqueles que cumpram com os requerimentos básicos serão admitidos a concurso e terão de ser avaliados através de três tipos de provas: (1) médicas, (2) psicológicas e (3) físicas, acabando por ser classificados como APTO ou INAPTO. Apenas os candidatos que tenham alcançado a classificação APTO em todas as provas poderão passar a fase de **alistamento** onde serão atribuídos a diferentes áreas funcionais e classes profissionais que a Marinha possui. As áreas funcionais referem-se às diferentes funções dentro de cada categoria como cozinheiro/a, padeiro/a, despenseiro/a, etc. A atribuição de um candidato apto a uma área funcional dependerá dos resultados obtidos nos testes de aptidão psicofísica, expressos em valores numéricos, e do número de vagas para cada área. No entanto, a MP, na medida do possível, tenta dar prioridade às preferências profissionais que os candidatos manifestaram.

Depois de ter asignado a cada pessoa a sua área funcional, estas terão de passar pela fase de **incorporação**, que consiste na apresentação das pessoas alistadas nas unidades militares para iniciar a prestação de serviço efectivo. As pessoas serão notificadas por correio de todas as informações necessárias

para proceder ao seu alistamento: local, hora, data, documentação a ser fornecida, sendo-lhes entregue um bilhete de transporte para poderem chegar até a unidade militar indicada. Uma vez chegados a esta unidade militar, serão efectuados os seguintes procedimentos: (1) registro de presenças e faltas; (2) verificação de que o estado de saúde dos novos militares não teve nenhuma alteração desde as últimas provas médicas realizadas; (3) fornece-se a cada pessoa o seu contrato inicial assim como o Manual do Acolhimento.

Finalmente o novo pessoal passa para a última etapa do processo de seleção: o **acolhimento e formação**. Os novos militares terão de passar por um Curso de Formação Básica com duas semanas de duração. Este curso é comum para todos os candidatos independentemente da categoria a que estes pertençam. Para a categoria de Oficial, a formação será realizada na Escola Naval, enquanto que para os Sargentos e Praças terá lugar na Escola de Fuzileiros.

A partir daqui, os militares terão a oportunidade de servir na MP por um mínimo de 3 anos e um máximo de 6 anos, onde o seu contrato inicial terá uma duração de 3 anos e onde a partir do terceiro ano a renovação do contrato será feita anualmente. Uma vez terminados os seis anos de serviço na MP, o militar pode candidatar-se aos quadros permanentes da MP, onde a sua candidatura será avaliada com base : (1) no pacote de mérito do militar; (2) na repetição de provas físicas e médicas.

2. Metodologia

Para a recolha de informação recorri à utilização de algumas técnicas. Em primeiro lugar, a técnica de observação directa para estudar as características e o funcionamento da Repartição de Recrutamento e Seleção, bem como a forma como funcionavam as relações entre os diferentes comandos militares. Para enriquecer a observação directa, combinei-a com entrevistas informais com os diferentes colaboradores da Repartição. Desta forma, pude fazer-lhes perguntas ao longo dos dias, tanto durante as horas de trabalho como durante os períodos de descanso em que encontrei um ambiente mais descontraído, fora dos protocolos militares, para fazer perguntas e compreender melhor o funcionamento da instituição. Recorri então a um diário de campo para registar os pontos mais importantes destas entrevistas e os procedimentos das várias actividades desenvolvidas durante o estágio. Desta forma, ante uma nova tarefa ou informação importante para o bom desempenho das tarefas a realizar, procedia ao respetivo registo de modo a não perder informação à medida que os dias passavam

3. Descrição das actividades desenvolvidas

Esta formação teve lugar na RRS da MP localizada na Alcântara, Lisboa. Começou no dia 13 de Novembro de 2019 e terminou o dia 28 de Fevereiro de 2020, com horário das 9h00 às 17h00.

Durante a primeira semana, fui acolhida e informada sobre o plano de actividades para essa semana. O objetivo foi, em primeiro lugar, o de obter uma formação básica sobre o funcionamento da Repartição através de visitas às diferentes unidades da Marinha: (1) secção de Concursos composta por 5 colaboradores; (2) secção de Selecção com 7 colaboradores ; (3) centro de Recrutamento da Marinha com outros 7 colaboradores, sendo a maior parte deles os mesmos que estavam a trabalhar no centro de Seleção; (4) secção de Normalização e Comunicação da Marinha com 2 colaboradores; (5) gabinete de Psicologia com 4 colaboradoras. Durante estas visitas, e através de diferentes cargos militares eu pude tomar conhecimento dos objetivos e da estratégia actual para levar a cabo o processo de R&S na Marinha. Além disso, recolhi diferente documentação interna para que pudesse efectuar uma leitura aprofundada e familiarizar-me com os inúmeros termos típicos dentro do contexto militar e mais especificamente desta repartição bem como com a sua legislação.

Uma vez concluídas as leituras, foram-me apresentados os calendários de concursos para os próximos meses. A Marinha gere todos os dados dos seus candidatos através do seu próprio software. Nele é registada toda a documentação fornecida pelos candidatos em formato digital, bem como os resultados detalhados dos seus testes psicológicos, físicos e médicos. Também é possível ter acesso aos concursos abertos e aqueles que já foram fechados. Existe a possibilidade de criar notas no perfil de cada candidato como forma de registar quaisquer anomalias na documentação, podendo esta informação também ser lida por outros colaboradores. Durante o concurso, o estado da candidatura pode ser alterado para não validado, validado, documentação em falta ou excluído. Além disso, a fim de poupar tempo, é possível pesquisar pelo nome, número do cartão de identidade e pelo concurso em que o candidato se candidatou. Uma vez que tenha sido possível verificar que todos os documentos que o candidato forneceu são verdadeiros, o perfil do candidato na base de dados é validado e o sistema envia-lhe automaticamente um e-mail informando-o de que a sua candidatura foi aceite a concurso.

Tive a oportunidade de estar num total de 4 concursos correspondentes às categoria de, Praças, Oficiais, e Médicos. Durante o decorrer dos concursos realizei diferentes tarefas tais como a elaboração do calendário de provas médicas, psicológicas e físicas. Durante a primeira fase dos concursos tive de realizar o processo de validação da documentação submetida por cada candidato e verificar se estes cumpriam com os requisitos básicos para concorrer à Marinha: (1) ter entre 18 e 24 anos de idade; (2) possuir um certificado de qualificações de acordo com os requisitos da categoria da candidatura, (3) declaração de situação militar regularizada e (4) certidão de registo criminal emitido nos 90 dias anteriores; (5) apenas para a categoria de profissões médicas, provar que o candidato completou o Ano Comum, bem como a apresentação do Certificado de Filiação na Ordem dos Médicos. Após a conclusão das provas e a fim de prestar apoio durante a recepção dos resultados das provas físicas da base naval do Alfeite, tive de verificar e registar na base de dados da Marinha os resultados obtidos por cada candidato. Os resultados destas provas eram entregues à base de Alcântara em formato papel para assegurar um tratamento correcto dos mesmos através do menor número possível de intermediários e limitando o número de pessoas que tiveram acesso a estes

O Serviço de Comunicação permitiu ainda que eu pudesse participar numa das suas divulgações na feira de emprego no ISTEAC (anexo 2), a fim de informar os estudantes sobre as oportunidades de desenvolver uma carreira na MP, informá-los sobre todos os requisitos a cumprir no momento da candidatura e sobre como aceder ao calendário dos concursos e candidatar-se. Também pude assistir a várias sessões de formação junto com o pessoal militar da minha Repartição. Estas sessões trataram questões sobre a igualdade de género no contexto militar e os riscos psicossociais do pessoal militar das FFAA.

Para complementar as actividades realizadas, tive a oportunidade de começar a realizar um Manual de Acolhimento porque o manual já em circulação não respondia às perguntas mais comuns dos novos membros. Para a sua elaboração o Senhor Comandante da Repartição me deu informações para abordar os pontos mais importantes que cada novo militar precisa de saber quando chega à fase de alistamento na Marinha: (1) mensagem de boas vindas a ser escrita pelo Almirante CEMA; (2) dados históricos e heráldicos; (3) organização da Marinha; (4) desenvolvimento de carreira. Este manual procura responder a questões dos novos militares acerca de aspectos tão diversos como os valores e a missão da MP, os seus dados históricos e legais, a forma como as categorias estão organizadas, o estatuto de trabalhador-estudante, férias e mesmo o tipo de cobertura médica que têm.

CAPÍTULO IV: ANÁLISE CRÍTICA E CONFRONTO ENTRE TEORIA E PRÁTICA

O objectivo deste capítulo é realizar uma análise crítica e comparar a parte prática desenvolvida através do estágio com o enquadramento teórico.

As organizações actuais precisam mais do que nunca de investir tempo e esforço na adaptação ao fluxo contínuo de mudanças que estão a afectar a sociedade a todos os níveis. Neste momento é bem conhecido como a atratividade é um factor chave a ter em conta ao estabelecer a estratégia de qualquer organização que queira estar no auge das circunstâncias num mercado de trabalho que se caracteriza por um público que não é fácil de reter e por ter um número infinito de concorrentes.

O processo de recrutamento na MP baseia-se nos passos referidos por Chiavenato (2013) onde primeiro se identificam as necessidades da organização e que tipo de RH pode satisfazer essas necessidades para depois aplicar as técnicas de recrutamento mais adequadas em cada caso. Na Marinha, o desafio tornase ainda maior porque se trata de uma organização militar em que os candidatos que decidem fazer parte dela sabem que irão adquirir competências e capacidades específicas do ambiente militar, o que pode criar alguma relutância em investir tempo num contexto que mais tarde talvez possa trazer candidatar-se a empregos civís. Há candidatos que são muito claros desde o início dizendo que querem trabalhar e crescer profissionalmente nas FFAA, neste caso, a Marinha não precisa de sair à sua procura, pelo contrário, apenas terá de empregar boas estratégias para atrair os potenciais candidatos que não tenham sentido uma vocação militar desde o início ou que nem sequer consideraram a opção de trabalhar no sector militar.

Contudo, como Babu e Rao (2018) referem, durante o processo de recrutamento, é importante não só assegurar a obtenção de RH, mas também a sua retenção e, a fim de garantir a retenção do seu pessoal militar, a MP realiza um processo de recrutamento muito exaustivo, e é precisamente neste tipo de recrutamento que consegue garantir, em certa medida, a seleção dos candidatos mais adequados. As provas psicológicas sobre os candidatos indicados por Chiavenato et al. (2015) são uma forma de prever o desempenho futuro de um indivíduo num determinado trabalho. No caso dos militares, eles precisarão de uma gama de aptidões mentais e físicas para poderem desempenhar com sucesso as tarefas da sua area funcional. Tudo isto a fim de ter as garantias mínimas de que as pessoas qualificadas estão a ser admitidas no cargo e que têm certas dimensões que serão essenciais para o seu desempenho dentro da organização.

A fim de atrair potenciais candidatos a Marinha trabalha uma parte fundamental: os anúncios. Para ter um efeito sobre o público alvo desenvolveu um anúncio com um forte conteúdo visual acompanhado de mensagens directas, procurando produzir uma resposta emocional na pessoa que está do outro lado (anexo 8). Para a criação destes anúncios, a Marinha Portuguesa segue o modelo AIDA referenciado por Rego et al. (2015), onde o principal foco de interesse é despertar o interesse e o desejo por parte do potencial candidato. Os anúncios são colocados em diferentes sites. Os anúncios dos novos concursos que aparecem no site oficial da Marinha caracterizam-se pelo seu conteúdo emocional, através da reprodução automática de vídeos curtos das fragatas que navegam no oceano ou dos fuzileiros que saltam de um helicóptero prestes a iniciar uma nova missão. A actividade destes anúncios no Facebook também tenta ligar-se emocionalmente aos seus visitantes através de fotografias e vídeos de diferentes missões militares. Além disso, a organização conta também com outras redes sociais como o Twitter e abriu actualmente um Instagram específico para a divulgação dos concursos. A linguagem utilizada é muito directa e tenta identificar o candidato com as emoções intensas que transmitem os vídeos e fotografias da vida na Marinha.

Contudo, a MP conta com uma oportunidade de ouro quando tem a possibilidade de fazer divulgações em instituições de ensino onde consegue chegar directamente ao seu público. Uma vez que esta é uma das principais formas de atrair o perfil de candidatos desejado, a Marinha também oferece aos jovens estudantes universitários a possibilidade de permanecerem na Marinha num departamento que se enquadre na sua área de graduação, desenvolvendo o seu estágio curricular. Esta é uma forma de conseguir perfis jovens para a organização, deixando-os ver na primeira pessoa o que significa ser militar e trabalhar na Marinha. Apesar de trabalharem como civis e realizarem tarefas diferentes das militares, é uma forma de os jovens desenvolverem o gosto pelos meios militares e de os levar a candidatarem-se aos concursos quando tiverem terminado os seus estudos.

O e-recruitment não é deixado para trás quando se trata de mobilizar candidatos e poupar tempo para a organização. A Marinha Portuguesa precisa de atingir o número máximo de potenciais candidatos porque, lembremo-nos, um dos requisitos indispensáveis para se candidatar é ter nacionalidade portuguesa, o que limita grandemente as oportunidades de atrair um grande número de pessoas que possam estar interessadas na organização. Além de poupar um tempo considerável, o fato de a Marinha ter uma plataforma online para candidaturas tem a vantagem de permitir alcançar um maior número de portugueses tanto dentro do país como no estrangeiro (Nabi et al. 2017). , Contudo, o potencial candidato que viva perto de Lisboa ou possa facilmente lá chegar terá ainda a opção de se apresentar pessoalmente nas instalações navais da Alcântara e candidatar-se ao concurso que desejar. Embora a utilização da Internet tenha mudado as práticas sociais para

atrair talentos, tornando o recrutamento online o meio mais eficaz e eficiente, este método deve ser complementado por outros.

Existem ainda certas limitações que impedem a utilização plena do e-recruitment como único método, especialmente por ser uma área onde os jovens podem encontrar certas vantagens em relação aos candidatos de outras gerações. Contudo, também existem pessoas que não podem candidatar-se electronicamente a diferentes vagas simplesmente porque não dispõem da infra-estrutura mínima necessária como uma conexão à Internet ou um computador, existindo uma clara divisão social a ser tida em conta no recurso a estes processos e métodos. conforme referido por Rego et al. (2015), os potenciais candidatos que não possuam conhecimentos informáticos são automaticamente excluídos podendo ser candidatos potencialmente interessantes para a Marinha.

Para além do que pode ser mencionado na literatura, existe um método de recrutamento que só a Marinha possui e cujos resultados são realmente positivos: o Dia da Defesa Nacional. Todos os portugueses com mais de 18 anos têm o dever de aparecer neste dia que representa uma oportunidade única para reunir um grande número de jovens e explicar-lhes o que é a Marinha e que oportunidades de carreira podem ser esperadas se estes fizerem parte dela. É um momento que a Marinha procura aproveitar ao máximo para mostrar toda a sua atração e orgulho, competindo com o Exército e a Força Aérea Portuguesa pela atenção e interesse dos jovens.

A nível pessoal, o facto de ter estado numa organização militar em Portugal tem sido um desafio para mim. Aqui experimentei uma realidade e rotinas muito diferentes de qualquer outra organização. A minha integração na equipa da MP foi excepcional, desde o início houve uma atitude aberta e muito receptiva por parte de todos os colegas da RRS que investiram o tempo necessário para me explicar como funcionava a organização e onde me fizeram sentir sempre como mais um membro da equipa. Até onde me foi permitido ir, o estágio deu-me a oportunidade de saber em profundidade como funciona um processo de recrutamento e seleção na área militar e como, independentemente da sua natureza única este está à mercê de transformações sociais e económicas a nível nacional mas também internacional.

Não há dúvida que a pandemia Covid-19 é um dos melhores exemplos para ilustrar a constante mudança a que as organizações têm de se adaptar hoje em dia, encontrando no desenvolvimento das tecnologias um grande aliado. A Marinha esforça-se todos os dias por estar presente na sociedade e por permanecer activa através dos canais de comunicação que tem disponíveis. Embora ainda não disponha de

todos os recursos necessários para competir no mercado de trabalho actual (condições salariais, conciliação trabalho-família ou gestão de carreira) é verdade que já dispõe das competências e determinação para se adaptar às exigências da sociedade, só precisa de explorar melhor os recursos que já possui e que não representam um custo económico como são as redes sociais. A Marinha está actualmente à procura de candidatos que devido à sua faixa etária pertencem tanto à geração Millennials como à geração Z. Será, pois, o contexto de ambas que deve ser tomado como objeto de estudo para criar estratégias de recrutamento, a fim de compreender as suas características e necessidades e poder oferecer-lhes uma carreira em que tenham oportunidades de desenvolvimento.

CAPÍTULO V: CONSIDERAÇÕES FINAIS

As expectativas das pessoas estão a mudar. A sua visão de carreira e os seus objectivos a médio e longo prazo mudaram em relação às gerações anteriores. Isto cria novas necessidades que as organizações devem compreender e tentar adaptar-se a elas através de uma mudança de estratégia quando se trata de atrair e reter candidatos. O exemplo mais claro de como a forma de trabalhar está a mudar a um ritmo vertiginoso é o desenvolvimento de tecnologias e a utilização da Internet para oferecer diferentes serviços que anteriormente exigiam a presença física. Apesar de todos os efeitos negativos haverá sempre uma forma de utilizar qualquer ferramenta de uma forma positiva. O Dia da Defesa Nacional, as candidaturas através do seu site oficial e as redes sociais são os pilares básicos em que a MP se apoia para alimentar os seus RH num mercado de trabalho onde é cada vez mais difícil atrair a atenção e conseguir um pouco de tempo das pessoas. E-recrutament e redes sociais são dois métodos que se adaptam perfeitamente às características da Marinha como organização, através dos quais esta pode utilizar todo o seu potencial como uma organização atrativa. Note-se que não estamos a falar de uma organização onde os gestores têm um papel activo na atracção de talentos: a MP vende-se a si própria, a sua própria história e as missões que realiza são o seu plano de marketing.

Contudo, um plano de marketing não é suficiente, uma vez que as condições internas também desempenham um papel igualmente importante na atracção de perfis jovens. Salário, horários, conciliação trabalho-família são apenas alguns dos aspectos a ter em conta quando se procura atrair um tipo de perfil que pertence a uma geração que procura desenvolver-se como pessoa dentro do seu trabalho e para a qual o objectivo final não é permanecer na mesma empresa o resto da sua vida. Isto representa um grande desafio para a Marinha que necessita do total empenho dos seus militares. Desta forma, a organização tem de

encontrar uma forma de criar este compromisso, com os seus RH, oferecendo oportunidades de desenvolvimento de carreira onde, uma vez que facilitem o regresso à vida civil dos militares que concluem o seu contrato, nomeadamente permitindo que estes encontrem noutras organizações um reconhecimento pelas competências adquiridas durante seus anos de serviço na Marinha. Em outras palavras, o esforço daqueles que decidem alistar-se e trabalhar na Marinha deve ser recompensado, não em termos de dinheiro, mas de dar aos jovens a garantia de que se desenvolverão como pessoas e profissionais e de que adquirirão aptidões e competências válidas no mercado de trabalho em geral.

Hoje, a Marinha não só tem de se concentrar nas características que identificam a geração que está a tentar recrutar, como tem de estar um passo à frente, ou seja, tem de decidir onde quer estar dentro de 10 anos, focando-se nas gerações futuras que em breve começarão a encaixar no perfil procurado pela Marinha.

➤ Limitações e sugestões

Devido à natureza da Marinha como organização militar há muitos aspectos que devem ser mantidos confidenciais, o que em muitas ocasiões dificulta a imersão e participação dos estagiários nas tarefas da organização. Numa área responsável pela defesa militar de um país e que, em circunstância alguma, pode baixar a guarda e começar a ser permissiva, há muitas precauções que devem ser tomadas quando se faculta o acesso às bases de dados, documentação e dados dos concursos. Como consequência, os programas de estágio oferecidos aos estudantes universitários não permitem a participação que seria de esperar. É compreensível que isto não seja fácil, contudo, para um departamento de RH, as actividades que o membro do pessoal pode realizar são muito básicas e repetitivas.

É importante salientar que o processo de R&S na Marinha é muito automático e directo, no sentido em que os colaboradores que trabalham na Repartição de Recrutamento e Seleção nunca têm contacto com os candidatos. Não houve, por tanto, oportunidade de experimentar como é realizado um ciclo completo de R&S por simplesmente ter estado a trabalhar numa fase muito específica em que as tarefas eram puramente administrativas e podiam ser desempenhadas em frente a um computador (introdução e verificação de dados). É por isso que as principais limitações que encontrei no meu estágio se relacionam com o fato de não terem sido fornecidos objetivos claros por parte da organização, que me orientassem para uma finalidade concreta e, o que é muito mais importante, com a falta de feedback para gerir-me a mim mesma e sentir que estou a trazer algo valioso para a organização.

Bibliografia

Aguilar, M. M. (2016). *Impacto de la feria de empleo como estrategia para la inserción en el mercado laboral de los graduados de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) de Managua*. Universidad Nacional Autónoma de Managua, Nicaragua.

Amin, M., Ismail, W. K., Rasid, S. Z., & Selemani, R. D. (2013). The impact of human resource management practices on performance. *The TQM Journal*, vol. 26, 125-142.

Babu, N. V., Rao, A. V. (2018). Recruitment Strategies in Managing/ Effecting the Recruitment Process. *Indian Journal of Research*, vol.7, 58-61.

Bretones, F. D., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. *Recursos Humanos. Madrid: Pirámide*, 101-134.

Castro, P. E. G., Barrientos, M. L. G., Sosa, E. R. C., Gatica, K. L., Hernández, R. D. R. V., García, J. H., & Díaz, D. M. M. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales / Recruitment and social networks. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), 60-76.

Chiavenato, I. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª Ed.), México: MC Graw Hill.

Collado, M., Montalvo, G., Zamora, J. M. (2011). Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S). Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Defesa Nacional - Marinha - Superintendência do Pessoal. (2020). *Diário da República Eletrónico*. Concurso de admissão de voluntários para prestação de serviço em regime de contrato (RC) na categoria de oficiais, na classe de fuzileiros. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/143189720/details/maximized>

Dessler, G., Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Fernández, M. (2013). Implementación de principios de responsabilidad social empresarial en el subsistema de provisión de RRHH (tesis de grado). Centro Regional Universitario Córdoba (IUA), Argentina.

Gumucio, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.

Lang, S., Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A. (2011). Drivers, Challenges and Consequences of ERecruiting – A Literature Review. In *Proceedings of the 49th SIGMIS annual conference on Computer personnel research*, 26-35.

Lievens, F., & Harris, M. M. (2003). Research on Internet recruiting and testing: Current status and future directions. *International review of industrial and organizational psychology*, 18, 131-166.

Marinha Portuguesa, 2020. A Missão. Disponível em:
<https://www.marinha.pt/pt/amarinha/Paginas/missao.aspx>

Marinha Portuguesa, 2020. História. Disponível em:
<https://www.marinha.pt/pt/amarinha/historia/Paginas/default.aspx>

Mejía, L. R. G., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educació.

Ministério da Defesa Nacional. (2014). *Diário da República Eletrónico*. Lei Orgânica da Marinha. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/185/2014/12/29/p/dre/pt/html>

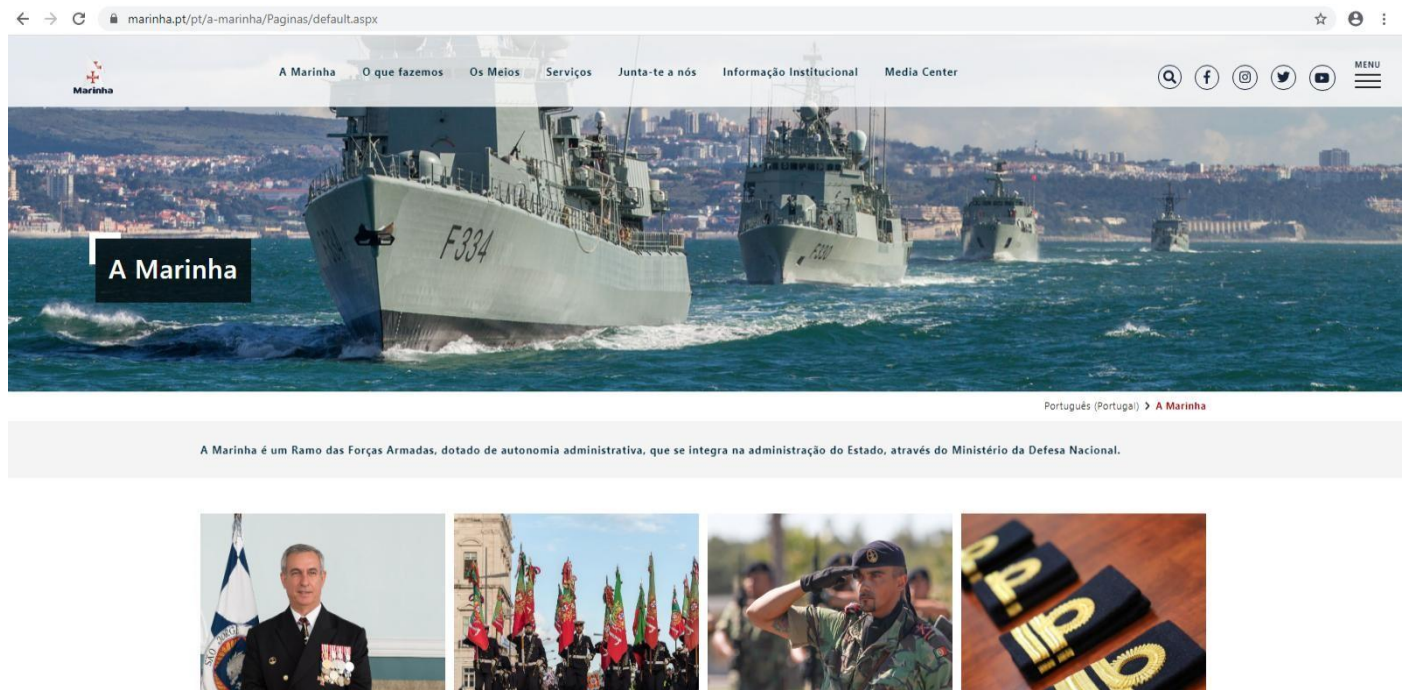
Nabi, G., Ghous, G., & Rahimiaghdam, S. (2017). Do We Have Sufficient Literature on E-Recruitment and Selection - An Analytical Review Based on E-Recruitment and Selection. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, vol. 3, 347-362.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (3ª Ed.), Lisboa: Sílabo

Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, vol. 18, 87-99.

Anexos

Anexo 1. Web site da Marinha Portuguesa



Anexo 2. Feira de emprego na ISTEAC



Anexo 3. Base Naval da MP em Lisboa**Anexo 4. Dados dos concursos da MP desde o 2016 até 2019****Concursos**• **Dados 2016**

Concursos	Vagas	Candidaturas	Vagas Preenchidas
CFBO-TSN/TN	40	346	40
CFBO FZ	16	130	16
CFBP OC I	529	319	64
CFBP OC II		198	54
CFBP OC III		379	117
CFBP FZ	290	271	109
CFBP FZ II		180	
CFBP U	5	89	5
CFO - MN	9	3	0
Praças B	3	45	3

• **Dados 2017**

Concursos	Vagas	Candidaturas	Vagas Preenchidas
CFBO TSN-TN	32	157	32
CFBO FZ	12	174	18
CFBP OC	73	253	83
CFBP U	4	86	5
CFBP FZ	230	407	141
CFO - MN	6	7	7
Praças B 1.ª Ed	4	6	3
Praças B 2.ª Ed	1	4	1

• **Dados 2018**

Concursos	Vagas	Candidaturas	Vagas Preenchidas
CFBO TSN-TN 1.ª Ed	20	170	20
CFBO TSN-TN 2.ª Ed	8	235	8
CFBO-FZ	24	140	20
CFBP-OC 1.ª Ed	119	402	119
CFBP-OC 2.ª Ed	55	209	55
CFBP-FZ 1.ª Ed	67	350	67
CFBP-FZ 2.ª Ed	78	349	78
CFBP-U	4	106	4
CFO-MN	4	15	5
CFBP-B	4	47	4

• **Dados 2019**

Concursos	Vagas	Candidaturas	Vagas Preenchidas
CFBO-FZ	9	119	9
CFBO TSN-TN	40	344	36
CFBP-OC	70	375	119
CFBP-FZ 1.ª Ed	100	324	86
CFBP-FZ 2.ª Ed	100	331	53
CFBP-U 1.ª Ed	8	76	1
CFBP-U 2.ª Ed	7	126	9
CFO-MN	8	22	7
CFBP-B	5	75	5

Anexo 5. Estatuto dos militares das FFAA no site do Diario da República

The screenshot shows the DRE website interface. At the top, there is a search bar with the text "O que procura?" and a "Pesquisa Avançada" link. The date "TERÇA-FEIRA, 27 DE OUTUBRO DE 2020" is displayed. The main content area is titled "Estatuto dos Militares das Forças Armadas" and "Decreto-Lei n.º 90/2015". It includes a "Diário da República n.º 104/2015, Série I de 2015-05-29" and a "Consolidado" status. A "Versão à data de" section shows "2020-10-27" and a "Filtrar" button. The ELI (European Legal Identifier) is provided: "https://data.dre.pt/eli/dec-lei/90/2015/p/cons/20180302/pt/html". The "DIPLOMA" section lists the contents of the decree-law, including articles on the object, approval, and special provisions. The left sidebar shows "Legislação Consolidada" and "Decreto-Lei n.º 90/2015". The right sidebar lists "SECÇÕES RELACIONADAS" such as "Legislação", "Análise Jurídica", and "Jurisprudência".


Anexo 6. Exemplo aviso de concurso no site do Diario da República

The screenshot shows the DRE website interface with the date "TERÇA-FEIRA, 3 DE NOVEMBRO DE 2020". The main content area is titled "Aviso n.º 14413-A/2020". It includes a "Publicação" (Publication) section with details: "Diário da República n.º 184/2020, 1º Suplemento, Série II de 2020-09-21", "Emissor: Defesa Nacional - Marinha - Superintendência do Pessoal", "Tipo de Diploma: Aviso", "Parte: C - Governo e Administração direta e indireta do Estado", "Número: 14413-A/2020", and "Páginas: 401-(2) a 401-(5)". A "Versão pdf: Descarregar" link is provided. The "SUMÁRIO" (Summary) section describes the "Concurso de admissão de voluntários para prestação de serviço em regime de contrato (RC) na categoria de oficiais, na classe de fuzileiros". The "TEXTO" (Text) section shows the start of the notice: "Aviso n.º 14413-A/2020". The left sidebar shows "Legislação" and "Aviso n.º 14413-A/2020". The right sidebar lists "SECÇÕES RELACIONADAS" such as "Jurisprudência".

Anexo 7. Exemplos de anúncios no Facebook da MP

'JÁ ME CANDIDATEI, E AGORA?'

1. Candidatura Online; ✓
2. Submeter na plataforma os documentos; ✓
3. Apresentação no Centro de Recrutamento da Armada (notificação via email);
4. Provas de seleção: Inspeções médicas; Destreza física; Avaliação psicológica;
5. Incorporação (notificação via email).

 /RecrutamentoMarinha
 número verde 800 204 635
 recrutamento.marinha.pt

JÁ VISITASTE O PORTAL DO RECRUTAMENTO ?



OPÇÕES DE INGRESSO
 CONDIÇÕES DE ADMISSÃO
 DOCUMENTOS A ENTREGAR
 PROVAS DE SELEÇÃO
 CALENDÁRIO CONCURSOS
 CANDIDATURAS ONLINE
 E MUITO MAIS..

 /RecrutamentoMarinha
 número verde 800 204 635
 recrutamento.marinha.pt

CONDIÇÕES GERAIS DE ADMISSÃO

- 01 Ter nacionalidade portuguesa;
- 02 Possuir, no mínimo, 18 anos de idade;
- 03 Possuir aptidão psicofísica adequada;
- 04 Não estar inibido ou interdito do exercício de funções públicas;
- 05 Não ter sido condenado criminalmente em pena de prisão efectiva;
- 06 Possuir habilitações literárias adequadas;
- 07 Possuir situação militar regularizada.

 /RecrutamentoMarinha

 número verde
800 204 635

recrutamento.marinha.pt

Anexo 8. Anúncio publicado em diferentes redes sociais para atrair candidatos



NÃO ESPERES MAIS.

CHEGOU A TUA VEZ. ➡

X